

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**LARISSA BATISTA RODRIGUES
LUCÉLIA RAMOS LIMA**

**A RELEVÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS:** Estudo de caso em uma empresa do setor varejista e
atacadista de alimentos.

FRANCA/SP

2023

LARISSA BATISTA RODRIGUES
LUCÉLIA RAMOS LIMA

**A RELEVÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS:** Estudo de caso em uma empresa do setor varejista e
atacadista de alimentos.

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos
obrigatórios para obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Fernando dos Santos Soeira

FRANCA/SP

2023

LARISSA BATISTA RODRIGUES
LUCÉLIA RAMOS LIMA

**A RELEVÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS:** Estudo de caso em uma empresa do setor varejista e
atacadista de alimentos.

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos
requisitos obrigatórios para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão de
Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____
Nome..... : Orientador
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____
Nome..... : Examinador_1
Instituição : Instituição_1

Examinador(a) 2 : _____
Nome..... : Examinador_2
Instituição : Instituição_2

Franca, 19 de maio de 2023.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por me proporcionar até aqui saúde e resiliência para seguir essa jornada incrível que se chama graduação.

A minha família, meus dois filhos e meu marido que comigo andou nessa caminhada, me apoiando em todos os aspectos, “você são o motivo de eu ter chegado até aqui”.

Agradeço a minha amiga e parceira Larissa, que aceitou fazer dessa parceria, em uma grande aventura em busca de nosso objetivo. Por fim, agradeço a todos os professores que contribuíram com todo o conhecimento transmitido e em especial ao nosso orientador Prof. Fernando Soeira, pela paciência, por nos orientar e direcionar ao nosso objetivo com toda sua experiência e conhecimento de excelência.

(Lucélia Ramos Lima)

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida e que a todo momento durante esse período de estudos me concedeu forças para continuar.

Aos meus pais Jose e Odaire e irmãos Danielle e Matheus, pelo amor incondicional e apoio que sempre me oferecem. Em especial minha irmã, que foi quem me incentivou na inscrição do vestibular da faculdade.

A Lucélia parceira da construção deste trabalho, pelo apoio e dedicação que sempre me ofereceu ao longo desses três anos. Passando a ser minha amiga e a levarei para sempre comigo. Por fim agradeço ao meu orientador Prof. Fernando Soeira, pelo direcionamento oferecido.

(Larissa Batista Rodrigues)

Dedico o presente Trabalho de Graduação a Deus e em especial nossos familiares, meu marido Clécio e meus filhos Otávio, Gabrieli.

Dedico o presente Trabalho de Graduação a Deus e em especial aos nossos familiares, aos meus pais José e Odaires, e aos meus irmãos Danielle e Matheus.

Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.

Leonardo da Vinci

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal destacar a importância da implementação da Gestão por Competência para a atuação do setor de Recursos Humanos nas organizações. Visando a demanda do mercado de trabalho altamente competitivo, constatamos a necessidade das organizações serem mais ágeis, eficientes e produtivas. Sendo assim, identificamos a necessidade de obter colaboradores competentes, motivados e engajados. Por tanto, inicialmente foram apresentadas a evolução da Gestão de Recursos Humanos e a diferenciação entre esta e a Gestão de Pessoas, enfatizando seus alinhamentos e benefícios para as empresas. Em seguida, foram expostos os conceitos e fundamentos da Gestão por Competência, bem como suas vantagens competitivas no mercado. Foram apresentados também os passos e ferramentas necessários para a implementação desta abordagem, tais como a matriz de competências, mapeamento e avaliação de competências, elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual, feedback e acompanhamento. Por fim, foi demonstrada a atuação prática da Gestão por Competência na área de Recursos Humanos, ressaltando a importância dessa abordagem para a gestão eficaz dos colaboradores e para o sucesso das atividades da organização como um todo.

Palavras-chave: Competência, Gestão, Implementação, Mapeamento.

ABSTRACT

This work aimed to highlight the importance of implementing Competency Management for the Human Resources sector in organizations. Given the highly competitive job market, we identified the need for organizations to be more agile, efficient, and productive. Therefore, it is essential to have competent, motivated, and engaged employees. Initially, we presented the evolution of Human Resources Management and the differentiation between this and People Management, emphasizing their alignments and benefits for companies. Next, we exposed the concepts and fundamentals of Competency Management, as well as its competitive advantages in the market. We also presented the necessary steps and tools for implementing this approach, such as the competency matrix, mapping and evaluation of competencies, elaboration of the Individual Development Plan, feedback, and follow-up. Finally, we demonstrated the practical application of Competency Management in the Human Resources area, highlighting the importance of this approach for effective management of employees and for the success of organizational activities as a whole.

Keywords: Competency, Management, Implementation, Mapping.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos de competências C.H. A.....	31
Figura 2 - Modelo de matriz de competências.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – RH vs Gestão de pessoas	18
Quadro 2 – Etapas estratégicas de gestão por competências	26
Quadro 3 – Importância da gestão de competências	28
Quadro 4 – C.H.A (J)	30
Quadro 5 – Desdobramento do C.H.A., visão de Leme (2005)	32
Quadro 6 – Passos e ferramentas mais comuns.....	36
Quadro 7 – Mapeamento de competências	39
Quadro 8 – Modelos de feedback e acompanhamentos	44

LISTA DE SIGLAS

RH – Recursos Humanos

GP– Gestão de Pessoas

TG– Trabalho de Graduação

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

RIT – Recrutamento Interno de Talentos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RH E GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.1 DIFERENÇA DE RH E GESTÃO DE PESSOAS	16
2.1.1 RECURSOS HUMANOS	18
2.1.2 GESTÃO DE PESSOAS	20
2.2 ALINHAMENTO ENTRE RH E GESTÃO DE PESSOAS	22
2.3 BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO	22
3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	24
3.1 CONCEITOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	25
3.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	27
3.2.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS - C.H.A. (J)	29
3.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA	33
4 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA	35
4.1 PASSOS E FERRAMENTAS PARA IMPLEMENTAÇÃO	35
4.2 MATRIZ DE COMPETÊNCIA.....	37
4.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	38
4.4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	40
4.5 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	40
4.6 FEEDBACK E ACOMANHAMENTOS.....	42
5 ESTUDO DE CASO	45
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	45
5.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	46
5.3 RESULTADOS E PROPOSTA DE MELHORIAS.....	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICES QUESTIONARIO.....	56

1. INTRODUÇÃO

A Gestão por Competências tem se tornado uma abordagem cada vez mais relevante nas organizações, uma vez que reconhece que o capital humano é um dos principais ativos de uma empresa. Ela vai além do modelo tradicional de Recursos Humanos, que focava apenas na gestão de atividades burocráticas e administrativas relacionadas aos colaboradores, e busca uma abordagem mais estratégica e orientada para o desenvolvimento das pessoas. De acordo com Fleury e Fleury (2004), ressalta que, o capital humano é um recurso crucial para a organização e sua gestão deve ser orientada para o desenvolvimento e utilização de suas competências.

A diferença entre RH e Gestão de Pessoas reside no fato de que a primeira abordagem tende a ser mais centrada em processos e procedimentos, enquanto a segunda é mais focada nas pessoas como indivíduos, considerando suas habilidades, conhecimentos, motivações e potencialidades. A Gestão de Pessoas busca uma visão mais integrada e estratégica do papel dos colaboradores na organização, reconhecendo sua importância na obtenção de resultados.

Nesse sentido, a Gestão por Competências é uma abordagem que vai além do tradicional conceito de habilidades técnicas, considerando também as habilidades comportamentais e os conhecimentos necessários para o desempenho eficaz dos colaboradores em suas funções. Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 104), "a definição de competências inclui aspectos de conhecimentos, habilidades e atitudes, chamados de CHA. Esses três aspectos são interdependentes e se complementam na construção da competência". No entanto, ela busca identificar as competências-chave para o sucesso das atividades da organização, alinhando-as aos objetivos estratégicos e às necessidades do negócio.

A implementação da Gestão por Competências envolve uma série de passos e ferramentas, tais como a criação de uma matriz de competências, o mapeamento das competências dos colaboradores, o desenvolvimento de planos individuais de desenvolvimento, a avaliação das competências e a promoção de feedback e acompanhamento. Essas práticas podem contribuir para aprimorar a gestão de pessoas na organização, identificando lacunas de competências, desenvolvendo talentos internos, promovendo a capacitação e o engajamento dos colaboradores, e melhorando o desempenho geral da empresa.

Visando a necessidade do mercado de trabalho altamente competitivo, constatamos a necessidade das organizações serem mais ágeis, eficientes e produtivas. Sendo assim, identificamos a necessidade de obter colaboradores com competentes, motivados e engajados. Dessa forma, a Gestão por Competências pode ser uma vantagem competitiva para as organizações, uma vez que permite identificar e desenvolver as habilidades necessárias para enfrentar os desafios do mercado e se adaptar às mudanças do ambiente de negócios. Ao investir na gestão estratégica das competências dos colaboradores, a empresa pode obter benefícios como maior produtividade, retenção de talentos, melhoria do clima organizacional e alcance dos objetivos estratégicos de longo prazo. É uma abordagem que promove uma visão mais abrangente e estratégica da gestão de pessoas, contribuindo para o sucesso e sustentabilidade das organizações.

Esse trabalho tem como objetivo abordar a relevância da implementação da Gestão por Competências como vantagem competitiva para as organizações, bem como os benefícios adquiridos em sua prática. Apresentando algumas ferramentas disponíveis, demonstrando na atuação a importância da gestão por competência na área de Recursos Humanos dentro de uma organização.

Para tanto, utilizou-se como metodologia o levantamento bibliográfico de forma exploratória a partir de livros, artigos, trabalhos acadêmicos e sites especializados, seguido de Estudo de Caso em uma empresa na cidade de Franca – SP, através pesquisa de campo descritiva com coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada, sendo utilizado como instrumento um roteiro pré-definido, obtendo assim, respectivamente, dados secundários e primários para uma análise qualitativa.

Desta forma, o trabalho será estruturado da seguinte maneira: na primeira parte será apresentada a introdução, com a evolução e fundamentos da Gestão de Recursos Humanos, demonstrando seu alinhamento com a Gestão de Pessoas.

Na segunda parte, serão abordados o conceito e fundamentos da gestão por competência, trazendo a semelhança da gestão de competência, contribuições e importância do conhecimento, habilidade, atitude e o julgamento, bem como sua vantagem competitiva.

Já terceira parte, serão apresentados os passos e ferramentas da implementação da gestão por competência como estratégia para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização.

Assim na quarta parte, será abordada uma pesquisa semiestruturada em formato de estudo de caso, visando aos aspectos da organização em relação à gestão por competência.

Finalmente, o trabalho será encerrado com uma proposta de melhoria, baseada nas considerações apresentadas pela organização e nossas conclusões finais sobre o objetivo alcançado.

2. EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo do tempo a gestão de recursos humanos e gestão de pessoas evoluíram consideravelmente para se tornarem parte essencial das estratégias organizacionais. Recursos humanos era vista apenas como uma função administrativa para lidar com questões trabalhistas e de conformidade regulatória. Assim, evoluindo-se a gestão de pessoas, sendo uma área de especialização, em atrair, desenvolver e reter talentos, cultivando uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar dos funcionários e o desenvolvimento de suas habilidades e competências.

Em suma, a evolução da gestão de recursos humanos para a gestão de pessoas representa uma mudança de foco de processos e procedimentos para pessoas e cultura organizacional. Essa evolução tem sido fundamental para criar empresas mais bem-sucedidas e colaboradores mais satisfeitos e engajados.

2.1 DIFERENÇA DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

Recursos Humanos (RH) e Gestão de Pessoas são conceitos relacionados ao gerenciamento de pessoas em uma organização, mas apresentam diferenças significativas em suas abordagens e práticas.

Embora ambos tenham grande impacto para o sucesso de uma empresa, ambos possuem características e finalidades bem diferentes, é importante conhecer alguns detalhes que faz a diferenciação desses dois conceitos.

Segundo Dutra (2010), o RH é "a função gerencial que visa à seleção, contratação, treinamento, desenvolvimento, avaliação e recompensas dos

colaboradores de uma organização, visando atender às suas necessidades e objetivos".

Já a Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (2010), "é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e avaliação de desempenho".

Sua principal diferença está no fato que a gestão de pessoas não se restringe a um departamento, e sim em todos os setores, não se trata-se de uma atividade exclusiva de um setor e sim como um todo. O Recursos Humanos (RH) ainda se mantém em seu escopo a parte mais burocrática dos colaboradores, embora não apenas isso. A gestão de pessoas foca diretamente no desenvolvimento do colaborador, voltado para tópicos como característica do indivíduo e talentos potenciais.

Segundo com Garcia (2014), a diferença fundamental entre Recursos Humanos (RH) e Gestão de Pessoas está na abordagem adotada em relação aos colaboradores da empresa. Enquanto o Recursos Humanos possui uma orientação mais administrativa e operacional com foco em processos e procedimentos e ênfase em questões trabalhistas e de conformidade regulatória, a Gestão de Pessoas tem uma abordagem mais estratégica e colaborativa, buscando desenvolver talentos e criar uma cultura organizacional forte e engajadora (GARCIA, 2014). O quadro 1 abaixo ilustra essas diferenças:

Quadro 1: RH vs Gestão de Pessoas

MODELO COMPARATIVO	RECURSOS HUMANOS (RH)	GESTÃO DE PESSOAS (GP)
FOCO	Processos e procedimentos	Pessoas e capital humano
ABORDAGEM	Burocrático	Colaborativa
ORIENTAÇÃO	Administrativo e operacional	Estratégica e de gestão de talentos
ÊNFASE	Trabalhista e conformidade regulatória	Cultura organizacional forte e engajadora
GESTÃO DE CUSTOS VS GESTÃO PESSOAS	Gestão de custos	Gestão de pessoas
ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES	Menor envolvimento nas decisões estratégicas	Maior envolvimento nas decisões estratégicas

Fonte: GARCIA (2014).

Sendo assim, a gestão de pessoas pode ser considerada uma evolução dos recursos humanos, pois envolve uma abordagem mais estratégica e integrada. Segundo Dutra (2010), a Gestão de Pessoas "consiste em um modelo mais integrado e sistêmico de atividades, que busca a satisfação e o desenvolvimento dos colaboradores, a criação de um ambiente de trabalho saudável e a maximização da contribuição dos colaboradores para a organização".

Dessa forma, o RH e a Gestão de Pessoas têm como objetivo principal a gestão dos recursos humanos de uma organização, enquanto o RH pode ser visto como uma área mais focada em atividades administrativas relacionadas à gestão de pessoas e a Gestão de Pessoas apresenta uma abordagem mais ampla e estratégica, que busca o desenvolvimento dos colaboradores para sua contribuição dentro da organização.

2.1.1 RECURSOS HUMANOS

De acordo com Chiavenato (2010), o RH é uma função gerencial que visa selecionar, contratar, treinar, desenvolver, avaliar e recompensar os colaboradores de uma organização, com o objetivo de atender às necessidades e objetivos da empresa. O autor complementa que os recursos humanos é uma função de staff, ou seja, uma área de apoio à gestão estratégica da empresa. Por tanto, tem como foco o

gerenciamento dos colaboradores da empresa. Do mesmo modo segundo Dutra (2010), o RH é uma "função de staff¹ que tem a missão de assessorar a gestão da empresa em relação aos aspectos relacionados com as pessoas". Compreende-se que, é função dos recursos humanos selecionar demanda os pontos relevantes de vagas e pode determinar o perfil ideal para a contratação de novos colaboradores. Sendo assim os recursos humanos é uma área de apoio à gestão estratégica da organização.

Para Chiavenato (2014, p.3), "o RH deve estar atento às demandas organizacionais, criando políticas e programas que estejam em consonância com os objetivos estratégicos da empresa. Em resumo, o papel do RH é prover as pessoas e competências necessárias para a consecução dos objetivos da empresa." Além das atividades tradicionais de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, os recursos humanos também podem estar envolvidos em outras áreas, como a gestão da cultura organizacional, saúde e segurança no trabalho, relações trabalhistas, remuneração e benefícios, entre outras.

No entanto, é importante destacar que os recursos humanos não é uma função isolada, mas sim parte integrante da gestão estratégica da organização. É fundamental que os recursos humanos trabalhem em estreita colaboração com outras áreas da empresa, como finanças, operações e marketing, para garantir que suas políticas e práticas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização e contribuam para o sucesso do negócio como um todo.

Sendo assim, uma das principais tendências na gestão de recursos humanos é a adoção de tecnologias digitais para otimizar processos e aumentar a eficiência estratégica da organização. Isso inclui sistemas de gerenciamento de talentos, ferramentas de análise de dados e inteligência artificial, que podem ajudar a identificar tendências e padrões nos dados dos recursos humanos e apoiar a tomada de decisões mais informadas e precisas.

Como a adoção de tecnologias digitais e uma abordagem mais estratégica, os recursos humanos pode contribuir significativamente para o sucesso do negócio e o desenvolvimento dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2010), "a função de Recursos Humanos é uma área que visa gerir as pessoas em uma organização,

¹ Função de staff: refere-se a uma função de suporte, que atua como um assessor ou consultor, sendo uma área de apoio, que fornece informações e análises para ajudar a tomada de decisões estratégicas.

proporcionando a ela as condições para a obtenção da produtividade e dos resultados desejados".

Portanto, os recursos humanos são responsáveis por gerenciar o capital humano de uma organização, garantindo que a empresa tenha as pessoas certas, com as habilidades e competências adequadas, para atingir seus objetivos estratégicos e maximizar seu desempenho. É uma função fundamental na gestão de uma empresa e seu papel deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

2.1.2 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas está relacionada com o desenvolvimento e com o desempenho dos colaboradores, podendo ser definida como uma atividade que auxilia o colaborador do seu crescimento profissional e pessoal. A partir dessas melhorias, os colaboradores oferecem um desempenho mais produtivo para a organização.

Segundo Marras (2011), a gestão de pessoas "é um conjunto de processos e práticas gerenciais que objetivam atrair, desenvolver, motivar e reter talentos nas organizações, com o objetivo de contribuir para a realização dos objetivos estratégicos da empresa".

Já para Dutra (2010), a gestão de pessoas "consiste em um modelo mais integrado e sistêmico de atividades, que busca a satisfação e o desenvolvimento dos colaboradores, a criação de um ambiente de trabalho saudável e a maximização da contribuição dos colaboradores para a organização", complementa ainda que, a gestão de pessoas "tem como objetivo principal desenvolver e gerir políticas e práticas que possibilitem a criação de um ambiente de trabalho que estimule o desenvolvimento humano".

Essa abordagem considera os colaboradores como um ativo importante para o sucesso da organização e busca desenvolver estratégias para motivá-los, capacitá-los e engajá-los. Por tanto, entende-se que o foco principal da gestão de pessoas é o desenvolvimento dos colaboradores e a maximização de sua contribuição para a organização, por meio da criação de um ambiente de trabalho saudável e motivador.

Segundo Marras (2011), a Gestão de Pessoas "visa a promover o desenvolvimento humano dos colaboradores, oferecendo-lhes condições adequadas para que possam desempenhar seu papel na organização, contribuindo para a realização dos objetivos estratégicos da empresa". Dessa forma, a Gestão de Pessoas busca promover a satisfação e a realização pessoal dos colaboradores, por meio de programas de desenvolvimento e capacitação, além de incentivar o trabalho em equipe e a participação dos colaboradores nas decisões da empresa. Assim, pode-se dizer que o foco principal da Gestão de Pessoas é a valorização dos colaboradores como um ativo importante para a organização, buscando desenvolver suas competências e habilidades, além de promover sua satisfação e engajamento no trabalho.

Sendo assim, a gestão de pessoas envolve uma visão mais ampla da gestão dos recursos humanos, integrando as atividades de recursos humanos com os objetivos estratégicos da organização e buscando o desenvolvimento de seus colaboradores. A forma ideal para essa atividade, é que não seja restrita e desempenhada em apenas um único setor, é importante que os líderes de setor exerçam a função de gestão de pessoas junto com suas equipes, já que eles são os responsáveis diretos pelo desempenho e desenvolvimento dos colaboradores sob sua supervisão.

Segundo Marras (2011), "o líder deve se responsabilizar por criar um ambiente de trabalho favorável e motivador, incentivando o trabalho em equipe, a participação dos colaboradores nas decisões da empresa e a busca constante pelo desenvolvimento pessoal e profissional".

De acordo Dutra (2010) destaca que "os líderes são os principais responsáveis pelo desenvolvimento dos colaboradores e pela criação de um ambiente de trabalho saudável, sendo fundamental que eles atuem como gestores de pessoas e promovam a capacitação, a motivação e o engajamento de suas equipes". Por tanto, uma liderança que trabalha com gestão de pessoas, identifica pontos que podem ser aprimorados e desenvolvidos. Fazendo uma leitura das potencialidades e oportunidades para os seus colaboradores, tornando possível que se desenvolvem mais e melhor.

2.2 ALINHAMENTO ENTRE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

O alinhamento entre as áreas de recursos humanos e gestão de pessoas é fundamental para que as organizações possam obter sucesso na gestão de seus colaboradores. Segundo Marras (2011), "a gestão de pessoas deve ser vista como uma das funções centrais da empresa e deve estar alinhada com as estratégias e objetivos organizacionais, de forma a contribuir para o desempenho e desenvolvimento da empresa". Contudo, mesmo se referindo a atividades diferentes, é importante que estejam alinhadas, as duas áreas cobrem questões diferentes, mas de uma maneira geral, se relacionam com os colaboradores.

De acordo com Dutra (2010), "o RH deve atuar como um parceiro estratégico da empresa, alinhando suas políticas e práticas com as estratégias de negócio e contribuindo para a gestão efetiva das pessoas". Isso significa que as ações de RH devem ser orientadas para o alcance dos objetivos da organização.

Esse alinhamento contribui para aperfeiçoar resultados e garantindo mais valores para a companhia. Na prática a gestão de pessoas identifica os pontos fortes a se desenvolver no colaborador. Já os recursos humanos desenvolvem estratégias para aperfeiçoar esses pontos fortes e fazer melhorias se forem necessárias. Esse alinhamento é o ponto que as duas áreas trabalham de maneira complementar uma à outra, além disso, também implica em uma maior integração entre as áreas.

Segundo Chiavenato (2010), reverencia que a gestão de pessoas deve ser uma responsabilidade compartilhada entre a empresa e os colaboradores, e isso só pode ser alcançado com uma maior interação e comunicação entre as áreas". Portanto, o alinhamento entre as áreas de recursos humanos e gestão de pessoas é essencial para que as empresas possam obter sucesso na gestão de seus colaboradores e na conquista de seus objetivos organizacionais.

2.3 BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO

O alinhamento da integração entre as áreas de recursos humanos e gestão de pessoas traz diversos benefícios para a organização. De acordo com Marras (2011), quando as áreas de RH e Gestão de Pessoas estão alinhadas, é possível ter uma

gestão mais estratégica e eficaz dos colaboradores, o que contribui para a obtenção de melhores resultados organizacionais.

Esses benefícios demonstram a importância do alinhamento entre as áreas de recursos humanos e gestão de pessoas para o sucesso da empresa e para o desenvolvimento dos colaboradores. Quando as duas áreas trabalham juntas e de forma integrada, é possível promover uma cultura de excelência e alcançar melhores resultados.

Considerando os benefícios deste alinhamento entre os recursos humanos e gestão de pessoas, podemos destacar os seguintes pontos:

- Maior alinhamento entre as políticas e práticas de RH e os objetivos da empresa;
- Melhor comunicação e integração entre as áreas;
- Maior foco no desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso da empresa;
- Maior engajamento dos colaboradores e redução do turnover;
- Melhoria do clima organizacional;
- Aumento da produtividade e da eficiência da empresa;
- Fortalecimento da cultura organizacional;
- Aprimoramento da gestão do conhecimento e da inovação;
- Redução de conflitos;
- Melhoria da imagem da empresa perante os colaboradores e a sociedade;
- Implementação de políticas de diversidade e inclusão;
- Promoção de um ambiente de trabalho saudável e respeitoso;
- Impacto positivo na atração e retenção de talentos.

Além desses benefícios, é importante destacar que o alinhamento entre recursos humanos e gestão de pessoas permite uma gestão mais estratégica e integrada das pessoas na empresa. Isso significa que as políticas de recursos humanos e as práticas de gestão de pessoas são pensadas de forma mais estratégica e integrada, levando em consideração os objetivos da empresa e as necessidades dos colaboradores.

Um dos principais benefícios da gestão de pessoas é a promoção da satisfação e do engajamento dos colaboradores. Quando a empresa adota práticas de gestão de pessoas eficientes, como o desenvolvimento de planos de carreira, a oferta de treinamentos e a criação de um ambiente de trabalho

saudável e motivador, os colaboradores tendem a se sentir mais valorizados e satisfeitos com seu trabalho (CHIAVENATO, 2014, p. 350).

Outro benefício importante que se pode destacar é a redução de custos e riscos para a empresa. Quando as áreas de recursos humanos e gestão de pessoas trabalham de forma alinhada, é possível identificar e solucionar problemas com mais rapidez, o que pode reduzir o risco de processos trabalhistas e outros problemas legais. Além disso, a retenção de talentos e a promoção de um ambiente de trabalho saudável podem reduzir o turnover e os custos com a contratação e treinamento de novos colaboradores.

Além disso, a gestão de pessoas também pode contribuir para o alinhamento dos objetivos e estratégias da empresa com as expectativas e necessidades dos colaboradores. Por meio da comunicação aberta e transparente, da definição clara de metas e objetivos e do estabelecimento de políticas de reconhecimento e recompensas, a gestão de pessoas pode criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e alinhado, em que todos trabalham juntos em busca dos mesmos objetivos (CHIAVENATO, 2014, p. 350).

No entanto, é importante destacar que o alinhamento entre recursos humanos e gestão de pessoas é essencial para promover a cultura organizacional e os valores da empresa. Quando as áreas trabalham juntas, é possível promover uma cultura de respeito, colaboração e inovação, o que pode ser um diferencial competitivo para a empresa.

3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competência é uma abordagem estratégica que envolve identificar e desenvolver as habilidades e conhecimentos necessários para atingir os objetivos organizacionais, tendo seu foco na gestão de pessoas em gerir as competências dos colaboradores, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos esperados. Segundo Gil (2008), diz que a gestão por competência consiste em gerir a empresa a partir das competências que ela precisa, identificando e desenvolvendo as competências necessárias para o desempenho eficaz das funções e tarefas.

3.1 CONCEITOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competência é um modelo de gestão que visa identificar e desenvolver as competências necessárias para o sucesso das atividades da organização (DUTRA, 2018). De acordo com Ruas e Antonello (2021, p. 2), "a gestão por competências busca garantir que as habilidades e conhecimentos dos colaboradores estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização".

Para Milkovich e Boudreau (2000), a gestão por competências pode ser benéfica para as organizações de diversas maneiras, tais como identificar e preencher lacunas de competências, melhorar a produtividade e a qualidade do trabalho, aumentar a motivação e o engajamento dos funcionários, facilitar a gestão de mudanças e promover a inovação e a criatividade.

A gestão por competência envolve uma série de etapas, incluindo a definição das competências necessárias para cada cargo ou função, a avaliação das competências existentes dos funcionários, o planejamento do desenvolvimento de competências e a avaliação do desempenho com base nessas competências. Essa abordagem requer uma visão estratégica e um compromisso da organização em fornecer as condições necessárias para o desenvolvimento contínuo das competências dos funcionários.

Segundo Fleury e Fleury (2001), a gestão por competências busca alinhar as competências individuais dos funcionários com as competências necessárias para a organização, de forma a aumentar a efetividade e a competitividade da empresa. Além disso, a gestão por competências pode ajudar a garantir que a organização esteja bem-posicionada para enfrentar desafios futuros e permanecer competitiva.

De acordo com Dutra (2015), "a gestão por competência é uma abordagem que visa mapear as competências críticas para a organização, aprimorá-las, desenvolver planos de carreira e sucessão, selecionar e recrutar com base em competências, renumerar por competências, entre outros". No entanto, visando alinhar as competências individuais com as necessidades, metas e estratégias da organização como um todo, desta forma, a organização pode se manter competitiva e adaptada as

mudanças do mercado. Entretanto, segue abaixo no quadro 2 o comparativo das etapas da gestão por competência na visão de com Fleury (2001) e Dutra (2015):

Quadro 2: Etapas estratégicas de gestão por competências

ETAPAS	FLEURY (2001)	DUTRA (2015)
Identificação das competências	Identificação das competências críticas organizacionais.	Análise dos requisitos dos cargos e das áreas.
Mapeamento das competências	Mapeamento das competências individuais.	Análise do perfil dos ocupantes dos cargos.
Análise das lacunas de competências	Análise das lacunas individuais e coletivas de competências.	Identificação das diferenças entre o perfil ideal e o perfil real dos ocupantes.
Desenvolvimento das competências	Desenvolvimento de competências individuais e coletivas.	Plano de desenvolvimento individual ou coletivo.
Avaliação das competências	Avaliação do desempenho em relação às competências requeridas.	Análise do desempenho em relação às competências exigidas.
Gestão das competências	Gestão integrada das competências.	Política de gestão por competências.

Fonte: Fleury (2001, p. 134-141) e Dutra (2015, p. 52-54).

Entretanto é importante destacar que, apesar de haver semelhanças nas etapas propostas por ambos, existem diferenças significativas na abordagem e na forma de implementação da gestão por competência em cada modelo.

Além dos conceitos básicos, a gestão por competências tem como fundamentos a ideia de que as competências são o cerne do desempenho e da capacidade de adaptação dos colaboradores e que, por isso, são essenciais para o sucesso da organização. A gestão por competências também tem como pressuposto que as competências são desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo, por meio de aprendizagem contínua e prática no ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (2010), a gestão por competências deve ser entendida como uma abordagem estratégica de gestão de pessoas, que visa aumentar a produtividade e a eficiência da organização por meio do desenvolvimento das competências individuais e coletivas dos colaboradores. Ainda complementa que, “a gestão por competências traz diversos benefícios para as empresas, como a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, o aumento da satisfação dos clientes, a redução dos custos operacionais, a valorização do capital humano, entre outros”. Nesse sentido, ela representa um importante instrumento para a gestão do capital humano

da empresa, ou seja, ela representa uma importante ferramenta para a gestão estratégica das organizações, em um cenário de constantes mudanças e competição acirrada.

No entanto, é importante notar que a gestão por competência requer um esforço contínuo e um compromisso de longo prazo por parte da organização e de seus funcionários. Pode ser desafiador implementar essa abordagem em organizações que operam em setores altamente regulamentados ou com culturas organizacionais resistentes à mudança. Porém, se implementada adequadamente, a gestão por competência pode ser uma ferramenta valiosa para melhorar o desempenho e a competitividade da organização.

3.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A gestão de competências é uma abordagem que se concentra na identificação, desenvolvimento e gerenciamento das competências dos colaboradores, em consonância com as necessidades da organização. Envolve uma série de práticas que visam aprimorar as habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores, bem como a sua capacidade de aplicá-las de forma efetiva no contexto organizacional.

Para Chiavenato (2010), a gestão de competências é uma forma de gerenciar as pessoas de forma estratégica, que permite à organização identificar e desenvolver as habilidades necessárias para atender às demandas do ambiente em que atua.

A gestão de competências vem como estratégia para gerenciar o capital humano de uma organização, que visa desenvolver as habilidades necessárias para que a empresa possa se adaptar às mudanças e inovações do mercado.

Segundo Dutra (2010), essa abordagem envolve um processo contínuo de identificação, avaliação e desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores, alinhadas às necessidades da organização. Isso requer o estabelecimento de metas e objetivos claros, bem como a definição de critérios para avaliar o desempenho dos colaboradores e fornecer feedbacks construtivos.

Por meio da gestão de competências, as empresas podem identificar as lacunas de competência em suas equipes, desenvolver planos de ação para preenchê-las e acompanhar o progresso ao longo do tempo.

A gestão de competências pode ser definida como "um conjunto de práticas gerenciais voltadas para identificar, desenvolver e gerenciar as competências individuais e coletivas dos membros da organização, tendo em vista a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa" (Marras, 2011, p. 56).

Marras (2011) ressalta que a gestão de competências também envolve o reconhecimento e a valorização das competências dos colaboradores, por meio de programas de recompensas e reconhecimento. Isso é importante para manter os colaboradores motivados e engajados, bem como para atrair e reter talentos na organização.

A importância da gestão de competências para a organização, é que permite adaptar-se às mudanças e inovações do mercado, identificar lacunas de competência nas equipes e desenvolver planos de ação para preenchê-las. Além disso, acompanhar o progresso ao longo do tempo permite identificar líderes e potenciais sucessores na empresa, fortalecendo a marca empregadora. Para a identificação dessas lacunas, abaixo o quadro 3, vem mostrar como a importância da gestão de competências pode ser benéfica nas organizações.

Quadro 3: Importância da gestão de competências nas organizações

Importância da Gestão de Competências	Benefícios para a organização
Adaptação às mudanças e inovações	Permite a organização se adaptar rapidamente às mudanças e inovações do mercado, mantendo-se competitiva
Identificação de lacunas de competência	Ajuda a identificar as lacunas de competência existentes na equipe e a planejar o desenvolvimento de habilidades específicas
Desenvolvimento de planos de ação	Ajuda a desenvolver planos de ação específicos para preencher as lacunas identificadas, tornando a equipe mais eficiente e capaz
Acompanhamento do progresso ao longo do tempo	Monitora o progresso ao longo do tempo, permitindo que a organização faça ajustes e melhore continuamente suas habilidades e competências
Fortalecimento da marca empregadora	Uma organização que investe na gestão de competências é vista como um lugar atraente para trabalhar, o que ajuda a atrair e reter talentos
Aumento da produtividade e eficiência	Melhora a produtividade e eficiência da organização, já que os funcionários são capazes de realizar suas tarefas de forma mais rápida e precisa
Identificação de potenciais sucessores	Ajuda a identificar os funcionários com o potencial para assumir posições de liderança no futuro

Fonte: Adaptado de, Chiavenato (2010), Dutra (2010) e Marras (2011).

Com a gestão de competências, as organizações podem identificar e preencher essas lacunas de habilidades, melhorar a produtividade e a eficiência, fortalecer sua marca empregadora e identificar potenciais líderes para o futuro. Também ajuda a

desenvolver planos de ação específicos para preencher as lacunas identificadas, tornando a equipe mais eficiente e capaz (Dutra, 2010).

Outros benefícios incluem maior competitividade no mercado, melhoria da qualidade dos produtos/serviços, aumento da produtividade e eficiência, maior engajamento e motivação dos colaboradores, redução da rotatividade e absenteísmo, aumento do nível de satisfação dos colaboradores, melhoria do clima organizacional e maior alinhamento entre as metas individuais e organizacionais. Por fim, investir na gestão de competências é visto como um lugar atraente para trabalhar, o que ajuda a atrair e reter talentos (Marras, 2011).

3.2.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS - C.H.A. (J.)

O C.H.A. (J) é uma metodologia utilizada em processos de seleção e avaliação de desempenho profissional, que busca identificar e avaliar as competências técnicas e comportamentais dos candidatos ou colaboradores.

O acrônimo C.H.A. significa Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, enquanto o J representa Julgamento, que se refere à capacidade de tomada de decisões e resolução de problemas. Assim, as competências podem ser definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que uma pessoa possui e que lhe permitem desempenhar uma determinada atividade de forma eficaz e eficiente. Com base no modelo de competências proposto por Dutra (2002), o C.H.A. (J) pode ser descrito da seguinte forma, segue abaixo quadro 4:

Quadro 4: C.H.A.(J)

Elementos	Definição
Conhecimentos	Conjunto de informações, conceitos e princípios teóricos necessários para a realização de uma tarefa ou atividade.
Habilidades	Capacidades técnicas, cognitivas e socioemocionais que permitem a aplicação dos conhecimentos na prática.
Atitudes	Conjunto de valores, crenças e comportamentos que influenciam o modo de agir e interagir com as pessoas e com a organização.
Julgamento	Habilidade de analisar informações, avaliar situações, tomar decisões e resolver problemas com base em princípios éticos e valores organizacionais.

Fonte: Dutra (2002)

Segundo CHIAVENATO (2014, p.140), "O C.H.A. é um modelo que apresenta a combinação de três elementos-chave para o desempenho das pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes". Para ele, a utilização do modelo do C.H.A. pode ser benéfica para as organizações na hora de selecionar, avaliar e desenvolver seus colaboradores. Ele afirma que "a utilização do modelo C.H.A. permite que a organização tenha uma visão clara das competências necessárias para o desempenho de cada cargo e função, podendo, assim, selecionar, avaliar e desenvolver seus colaboradores com mais precisão e eficácia" (Chiavenato, 2014, p. 142). Assim como mostra esses elementos na figura 1 abaixo:

Figura 1: Elementos de competências – C.H.A



Fonte: as autoras (2023)

De acordo com, C. F. Fleury e M. Fleury (2000, p.74), as competências podem ser definidas como "conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a execução de uma determinada atividade com sucesso". Já o julgamento é a "capacidade de aplicar o conhecimento, as habilidades e as atitudes para tomar decisões e resolver problemas".

A metodologia C.H.A.(J) consiste em identificar as competências necessárias para uma determinada posição ou cargo, e avaliar se os candidatos possuem essas competências por meio de perguntas comportamentais, estudos de casos e outros tipos de avaliação. O julgamento é avaliado por meio de perguntas que exigem a análise de informações e a tomada de decisões. Sendo assim, o modelo do C.H.A.(J) é uma abordagem utilizada na gestão de pessoas para identificar as competências necessárias para um determinado cargo ou função, o objetivo é selecionar ou avaliar os colaboradores com base em critérios objetivos e que estejam alinhados com as necessidades da organização.

Segundo Leme (2005), esse desdobramento do C.H.A. é muito rico, pois nos dá uma noção da dimensão do significado Competência em cada um de seus pilares e, ao mesmo tempo, da integração de ambos. Conforme a definição, podemos

visualizar que o C.H.A pode ser definido como, saber, saber fazer e querer fazer, como no exemplo do quadro 5 abaixo:

Quadro 5: Desdobramento do C.H.A, visão de Leme (2005)

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Fonte: Leme (2005, p.18)

Já para Dutra (2002), a avaliação de competências deve considerar todos esses elementos de forma integrada, para garantir que as pessoas possam desempenhar suas funções de maneira efetiva e contribuir para o sucesso da organização. Ainda destaca a importância da combinação entre conhecimentos, habilidades, atitudes e julgamento para o desenvolvimento de competências e para o desempenho efetivo no trabalho.

Dessa forma, o C.H.A.(J) pode ser considerado uma abordagem completa para a avaliação de competências, pois engloba aspectos técnicos (conhecimentos e habilidades) e comportamentais (atitudes), permitindo uma avaliação mais abrangente e precisa das habilidades dos candidatos ou colaboradores.

Em resumo, a metodologia C.H.A.(J) é uma abordagem que busca avaliar as competências técnicas e comportamentais dos candidatos ou colaboradores por meio da identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como da capacidade de tomar decisões e resolver problemas.

3.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS EMPRESAS

A gestão por competências é uma abordagem que tem sido cada vez mais adotada pelas empresas como forma de alinhar as habilidades e competências dos colaboradores com as necessidades da organização. Isso permite que a empresa obtenha vantagem competitiva no mercado.

Segundo com Fleury (2004), as empresas que implementam a gestão por competências conseguem desenvolver uma cultura organizacional voltada para a excelência, o que as torna mais competitivas no mercado.

De acordo com Chiavenato (2005), uma vantagem competitiva da gestão por competências é a possibilidade de reter os melhores talentos, uma vez que a empresa consegue identificar e desenvolver as habilidades dos seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais atrativo para os profissionais que desejam crescer e se desenvolver.

Já para Dutra (2001) destaca como vantagem competitiva da gestão por competências a possibilidade de gerir o conhecimento organizacional, uma vez que a empresa consegue identificar as competências críticas para o seu sucesso e desenvolver ações para manter esse conhecimento dentro da organização, reduzindo a dependência de profissionais externos e aumentando a efetividade do trabalho realizado.

Assim o modelo de gestão por competência que tem como objetivo identificar, aperfeiçoar e principalmente avaliar as competências dos colaboradores que compõem a equipe de uma organização. Com suas vantagens, sendo avaliadas pelo setor de Gestão de Recursos Humanos, no momento da implementação do modelo de gestão, sendo assim, alguns exemplos das vantagens para competitividade da organização:

- **Foco no desenvolvimento:** permite identificar as competências dos colaboradores, assim desenvolvê-las de maneira pontal e personalizada para cada indivíduo;

- **Alinhamento estratégico:** alinhar as habilidades dos colaboradores com as necessidades da organização, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos;
- **Aumento da produtividade:** seleciona as competências para a realização de uma certa atividade, fazendo que a organização consiga designar os colaboradores adequados para cada tarefa, aumentando a produtividade e reduzindo a possibilidades de falhas;
- **Valorização dos colaboradores:** valoriza o conhecimento e as habilidades dos colaboradores, contribuindo para a sua motivação e satisfação no trabalho.

A vantagem competitiva permite a identificação, desenvolvimento e retenção de talentos internos, alinhamento da estratégia organizacional com as habilidades e competências dos colaboradores. Diante disso, o aumento da produtividade, qualidade e eficiência, redução da dependência de contratações externas e aumento da capacidade de inovação.

Com a gestão por competências, as empresas podem identificar talentos internos para ocupar posições estratégicas, reduzindo a necessidade de contratações externas (FLEURY e FLEURY, 2004).

Além disso, a gestão por competências também pode contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais motivador e engajador, o que pode impactar positivamente o desempenho da empresa como um todo.

4. IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A implementação da gestão por competências exige um conjunto de etapas que envolvem a identificação das competências, a definição dos critérios de avaliação, o mapeamento das competências dos colaboradores, o desenvolvimento de planos de ação e a avaliação e monitoramento dos resultados. Ao seguir essas etapas, as empresas podem desenvolver um ambiente de trabalho mais atrativo e competitivo, capaz de enfrentar os desafios do mercado e alcançar resultados cada vez mais expressivos.

Segundo Chiavenato (2010), destaca que a implementação da gestão por competências contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável, pois ela valoriza as habilidades e competências dos colaboradores, promove a comunicação e a colaboração entre as equipes, e incentiva a busca contínua pelo desenvolvimento pessoal e profissional.

4.1 PASSOS E FERRAMENTAS PARA IMPLEMENTAÇÃO

A implementação da gestão por competências é um processo que exige planejamento e dedicação por parte das empresas. De acordo Pontes (2016), é importante reforçar que cada empresa deve conciliar esses passos e ferramentas de acordo com suas necessidades. Sendo assim, para uma implementação eficaz é preciso saber gerenciar algumas etapas para obter eficiência nos resultados da implementação.

De acordo com Chiavenato (2004), o sucesso da implementação da gestão por competências depende da integração dos diversos processos de gestão de pessoas na organização, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outros. Além disso, é importante envolver os colaboradores nesse processo, promovendo uma cultura de desenvolvimento contínuo e valorização das competências. Os passos e ferramentas mais comuns para a implementação da gestão por competências incluem, os seguintes pontos do quadro 6 abaixo:

Quadro 6: Passos e Ferramentas mais comuns

DEFINIR ESTRATÉGIA DA EMPRESA	Definir objetivos organizacionais identificando as competências necessárias para alcançá-los.
IDENTIFICAR AS COMPETENCIAS CHAVES	Identificar as competências essenciais para o desempenho das funções.
DESENVOLVER PERFIS DE COMPETENCIAS	Desenvolver perfis de competências que descrevam o conhecimento, habilidades e atitude esperados para cada cargo.
SELECIONAR E CAPCITAR AVALIADORES	Seleção de avaliadores que tenham conhecimento e habilidades para avaliar as competências dos colaboradores.
DEFINIR OS CRITERIOS DE AVALIAÇÃO	Obter critérios objetivos para avaliação das competências
IDENTIFICAR LACUNAS DE COMPETÊNCIAS	Identificar e desenvolver planos de desenvolvimento individual para corrigi-las.
ESTABELEECER PLANO DE AÇÃO	Elaboração de plano de ação para o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores desempenhar suas funções de forma eficiente.
INTEGRAR A GESTÃO POR COMPETENCIA AO RH	Integrar a gestão por competência aos processos do RH: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, renumeração e carreira.
AVALIAR RESULTADOS	Avaliar e analisar os impactos provocados no desempenho em relação organização e colaboradores.

Fontes: as autoras (2023).

Portanto, a implementação da gestão por competências envolve um conjunto de etapas e ferramentas específicas que permitem identificar as competências necessárias, mapear as competências dos colaboradores, desenvolver planos de ação e avaliar e monitorar os resultados. Ao seguir esses passos e utilizar essas ferramentas, as empresas podem desenvolver um ambiente de trabalho mais atrativo e competitivo, capaz de enfrentar os desafios do mercado e alcançar resultados cada vez mais expressivos.

4.2 MATRIZ DE COMPETENCIAS

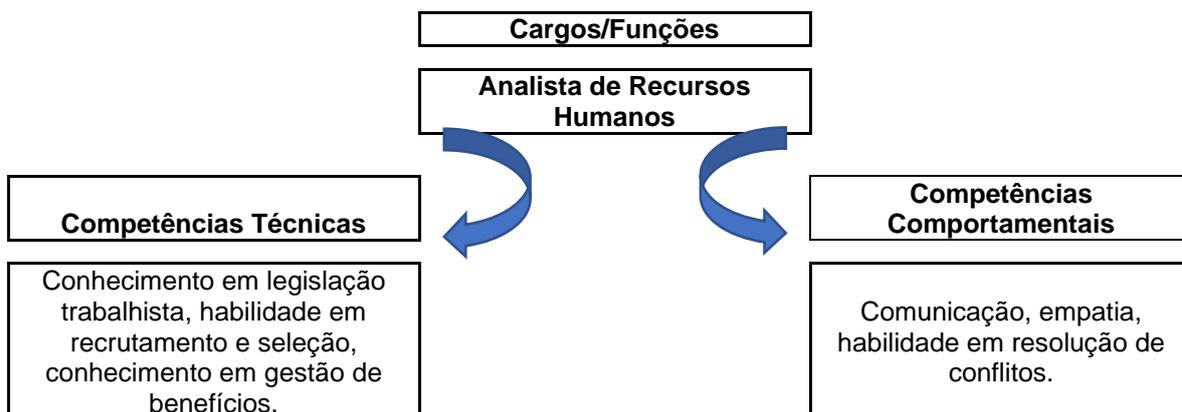
A matriz de competências é uma ferramenta específica, que se concentra na relação entre as competências e os cargos/funções da organização. De acordo com Dutra (2007), a matriz de competência é uma ferramenta que tem como objetivo organizar e classificar as competências necessárias para o desempenho das atividades em uma organização. Essa ferramenta é composta por duas dimensões: as competências necessárias e os cargos/funções da organização. Dutra ainda ressalta que, a matriz de competência é uma ferramenta importante para a gestão por competências, pois permite que a organização desenvolva uma visão clara das competências necessárias para o sucesso de seus negócios.

Segundo Fleury (2002) descreve a matriz de competência como uma ferramenta que tem como objetivo visualizar e relacionar as competências requeridas para a execução de uma determinada função ou atividade em uma organização. No entanto essa ferramenta é essencial para a gestão por competência, pois facilita na identificação das lacunas entre as competências necessárias e as existentes na organização, possibilitando as definições estratégicas do desenvolvimento da organização.

De acordo com Ferreira (2014), que ressalta, a matriz de competências é um instrumento valioso para a gestão de pessoas nas organizações, pois possibilita a identificação das competências necessárias para cada função e a avaliação do desempenho dos colaboradores a partir dessas competências. Além disso, permite a elaboração de planos de desenvolvimento individualizados e o alinhamento das competências dos colaboradores com a estratégia da organização.

Sendo assim a importância da matriz de competência se resulta no alinhamento das competências, para a tomada de decisão sobre as estratégias da organização. É importante ressaltar que a matriz de competências pode ser personalizada para cada tipo organização, sempre de acordo com suas necessidades e particularidades. Na figura 2 abaixo, pode ser representada a matriz de competências da seguinte forma:

Figura 2: Modelo de Matriz de competências



Fonte: as autoras (2023).

Nesse quadro de matriz de competências, representa por um cargo ou função na organização, logo representam as competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho daquele cargo ou função.

4.3 MAPEAMENTO DE COMPETENCIAS

O mapeamento de competências é um processo que tem como objetivo identificar as competências existentes na organização, bem como as lacunas de competências que precisam ser preenchidas para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Abrange a identificação e descrição das competências necessárias para que uma pessoa possa ingressar em determinado cargo, e assim desempenhar a função dentro organização.

Rabaglio (2015), ressalta que, mapear competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para a eficácia nas atividades, atribuições ou responsabilidades do cargo ou função. De acordo com Fleury (2002), o mapeamento de competências é um processo que tem como objetivo identificar as competências necessárias para o desempenho de um determinado cargo ou função na organização.

O processo pode ser realizado através de meios como, seleção, captação de novos talentos, observação do desempenho dos colaboradores em situações reais de

trabalho. A realização do mapeamento de competências, é necessário seguir alguns passos, tais como:

- ✓ Identificar as competências necessárias sendo elas competências técnicas, comportamentais e gerenciais;
- ✓ Definir níveis de capacidade para estabelecer o conhecimento de cada competência estabelecer;
- ✓ Elaboração de instrumentos de avaliação que possam medir o nível de capacidade individual de cada colaborador.
- ✓ Aplicar instrumentos de avaliação aos colaboradores, de forma que possa ser avaliado o seu desempenho em relação às suas competências.

Segundo Dutra (2001), "o mapeamento de competências é uma ferramenta importante para a gestão por competências, pois permite identificar as habilidades e conhecimentos necessários para cada cargo e avaliar o desempenho dos colaboradores em relação a essas competências. No quadro 7 abaixo, apresenta um exemplo de mapeamento de competências dentro de uma organização:

Quadro 7: Mapeamento de competências

CARGO	COMPETENCIAS PARA O CARGO
Gerente de Vendas	Liderança, Negociação, Visão Estratégica.
Analista de Marketing	Análise de Dados, Marketing Digital, Comunicação.
Assistente Administrativo	Organização, Atendimento ao Cliente, Comunicação.

Fonte: Adaptado de Dutra (2001).

No entanto, O mapeamento de competências envolve a análise dos perfis dos cargos/funções, a definição das competências requeridas para cada um deles e a avaliação do grau de domínio das competências pelos colaboradores, sendo possível avaliar as competências dos colaboradores para identificar quais habilidades e conhecimentos que eles possuem e quais precisam ser desenvolvidos de acordo com cada cargo da organização.

4.4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)

. O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é um instrumento utilizado em diversas empresas e organizações para orientar o desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores. Com base no mapeamento das competências dos colaboradores, é preciso desenvolver planos de ação para desenvolver as habilidades e conhecimentos necessários para preencher as lacunas de competências identificadas.

De acordo com Chiavenato (2010), o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é uma ferramenta para o aprimoramento e desenvolvimento do potencial humano das organizações. Sendo assim, PDI é construído em conjunto entre o colaborador e seu gestor, e geralmente é revisado periodicamente para avaliar o progresso e fazer ajustes necessários. Pode incluir atividades de treinamento e capacitação, metas de desempenho, objetivos de curto e longo prazo, e outras estratégias para ajudar o colaborador a alcançar seus objetivos de carreira.

Segundo Dutra (2015), o PDI é um processo que permite ao colaborador estabelecer objetivos, metas e ações que visam ao seu desenvolvimento pessoal e profissional, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, o objetivo é proporcionar o direcionamento ao desenvolvimento e crescimento do colaborador dentro da empresa, além de motivá-lo e engajá-lo na organização.

Já para Fleury (2010), o PDI é um importante instrumento de gestão de pessoas que visa à promoção do desenvolvimento contínuo dos colaboradores e à retenção de talentos na organização. Por tanto, a importância do PDI como ferramenta de gestão de pessoas, é buscar o aprimoramento das habilidades e competências e promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, aumentando a satisfação no trabalho, melhorando a qualidade de vida e alinhar os objetivos pessoais e organizacionais.

4.5 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A avaliação de competências é um processo de análise sistemática e objetiva das habilidades, conhecimentos, experiências e atitudes de um colaborador em

relação às competências esperadas para o desempenho do seu cargo ou para o desenvolvimento de sua carreira, de forma eficiente. De acordo com RABAGLIO (2015), “para todas as atividades que desempenhamos precisamos de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que são nossos diferenciais de qualidade, excelência e resultados”.

Segundo Fleury (2004), a avaliação de competências é uma prática de gestão de pessoas que tem como finalidade "identificar as competências críticas para o desempenho das atividades da organização, bem como avaliar o grau de desenvolvimento dessas competências entre os colaboradores".

Já Leme (2016), a avaliação de competências é um processo que deve ser conduzido de forma transparente e objetiva, utilizando-se de instrumentos de avaliação adequados, como questionários, entrevistas e observação direta do desempenho do colaborador. Além disso, a avaliação deve ser integrada a outras práticas de gestão de pessoas, como o plano de carreira, a definição de metas e objetivos, e a gestão do desempenho. Por meio da avaliação de competências, entende-se que a empresa pode identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de cada colaborador, bem como definir estratégias para aprimorar as competências essenciais para a realização das atividades organizacionais.

Chiavenato (2010) destaca que a avaliação de competências deve ser parte integrante do processo de gestão de pessoas e deve ser conduzida de forma sistemática e objetiva, a fim de identificar as lacunas de competências e oportunidades de desenvolvimento para cada colaborador. Sendo assim, a avaliação de competências é fundamental para o sucesso da organização, pois permite que sejam tomadas medidas para melhorar a eficiência e eficácia do desempenho dos colaboradores.

No entanto, para se obter e alcançar a realização de uma avaliação de competências com sucesso, tem-se a necessidade de definir critérios claros e objetivos de avaliação. Garantindo assim que os colaboradores sejam avaliados de maneira imparcial, abrangendo uma avaliação cautelosa das habilidades e conhecimentos necessários para um determinado trabalho. Os colaboradores devem ser avaliados de acordo com as habilidades e comportamentos necessários para desempenhar suas funções com sucesso.

Em resumo, a avaliação de competências é uma prática essencial de gestão de pessoas que tem como objetivo identificar as competências críticas para o desempenho das atividades da organização e avaliar o grau de desenvolvimento dessas competências entre os colaboradores, a fim de promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, é necessário também que a organização defina um alinhamento entre a avaliação de competências com os objetivos da organização, garantindo assim que haja conexão com as habilidades e competências avaliadas ao sucesso organizacional. Desempenhar através das inúmeras técnicas, como entrevistas estruturadas, observação direta do trabalho, feedbacks e autoavaliação. Destacando que a avaliação de competências é uma abordagem preciosa e precisa, para se avaliar o desempenho dos colaboradores e a identificação das áreas a se desenvolver.

4.6 FEEDBACK E ACOMPANHAMENTO

Feedback e acompanhamento são práticas fundamentais na gestão de pessoas, pois permitem que os gestores e colaboradores tenham uma comunicação clara e transparente sobre o desempenho, objetivos e expectativas em relação às atividades desenvolvidas.

De acordo com Chiavenato (2010), o feedback é uma das principais ferramentas de gestão de pessoas, pois permite ao colaborador identificar o que está sendo bem executado e o que precisa ser melhorado, além de possibilitar a troca de informações e aperfeiçoamento contínuo.

Segundo Pontes (2016), que é um processo de ajuda para mudança de comportamentos inadequados, manutenção de comportamentos desejáveis e orientação para novos comportamentos”. Assim, o feedback é o processo de comunicação que possibilita ao colaborador conhecimento quanto ao seu desempenho em relação às expectativas estabelecidas e esperadas pela organização. A sua prática dentro das organizações possibilita as seguintes melhorias:

- Abertura de meio de comunicação entre o líder e colaborador.
- Condições de melhorias possíveis para se realizar.
- Permitir que o colaborador tenha ciência de como seu desempenho está dentro das funções atribuídas a ele.
- Possibilidade que o colaborador e líder possam juntos, estabelecer melhorias e assim fazer melhor uso das habilidades, conhecimentos e atitudes.
- Diminuir, ou até mesmo isentar que o colaborador crie em si próprio, incertezas quanto ao seu desempenho.

O acompanhamento, por sua vez, é uma prática que envolve o monitoramento do desempenho do colaborador em relação aos objetivos e metas estabelecidos para o seu trabalho. De acordo com Dutra (2015), o acompanhamento deve ser realizado de forma sistemática e objetiva, permitindo que o gestor identifique as dificuldades e oportunidades de melhoria, além de promover a integração entre as atividades e o planejamento da equipe. Tendo como objetivo do acompanhamento as possíveis necessidades de desenvolvimento do colaborador e fornecer feedback para melhorar e aprimorar seu desempenho.

Ambas as práticas devem ser realizadas de forma integrada e contínua, permitindo que o gestor e o colaborador identifiquem os pontos de melhoria e estabeleçam ações para o aprimoramento do desempenho. Nesse contexto existem vários modelos de feedback e acompanhamento que podem ser utilizados na gestão de pessoas, sendo que cada organização pode adaptar e personalizar esses modelos de acordo com suas necessidades e particularidades. A seguir no quadro 8, alguns exemplos de modelos de feedback e acompanhamento que podem ser utilizados:

Quadro 8: Modelos de Feedback e Acompanhamento

Modelo de feedback/Acompanhamento	Descrição
Feedback sanduíche	Inicia com um elogio, apresenta as áreas de melhoria e finaliza com uma mensagem positiva.
Feedback 360 graus	Feedback coletado de diferentes fontes (colegas, subordinados, superiores, clientes).
Acompanhamento por indicadores de desempenho	Monitora o desempenho por meio de indicadores claros e mensuráveis.
Acompanhamento por coaching	Utiliza técnicas de coaching para apoiar o desenvolvimento de competências e habilidades.
Acompanhamento por mentoring	Orienta e aconselha em relação à carreira e desenvolvimento profissional.

Fonte: as autoras (2023).

Além disso, é importante que o feedback e o acompanhamento sejam realizados com base em critérios claros e objetivos, para que possam contribuir de forma efetiva para a melhoria do desempenho do colaborador e da equipe como um todo.

Sendo assim, o feedback e o acompanhamento são práticas essenciais na gestão de pessoas, pois permitem que o gestor e o colaborador tenham uma comunicação clara e transparente sobre o desempenho, objetivos e expectativas em relação às atividades desenvolvidas. O feedback permite a avaliação do desempenho e orientações para aprimorar o trabalho, enquanto o acompanhamento envolve o monitoramento do desempenho em relação aos objetivos e metas estabelecidos. Ambas as práticas devem ser realizadas de forma integrada e contínua, com base em critérios claros e objetivos, para contribuir para o aprimoramento do desempenho da equipe.

5. ESTUDO DE CASO:

Compreende-se que estudo de caso é uma abordagem de pesquisa qualitativa que envolve uma análise profunda e detalhada de um caso específico, como uma pessoa, organização, evento ou fenômeno. Essa técnica de pesquisa busca entender o fenômeno estudado em profundidade e dentro do seu contexto, para obter insights² e compreensão sobre o assunto em questão.

Segundo Chiavenato (2014) destaca que, o estudo de caso é uma técnica valiosa para a gestão de pessoas, pois permite a análise de situações concretas e complexas em que as decisões de gestão são tomadas. Com base na análise detalhada de um caso específico, os gestores de RH podem identificar boas práticas e desenvolver estratégias para lidar com situações semelhantes.

A técnica da pesquisa/entrevista provavelmente semiestruturada para a utilização no estudo de caso, é uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisas qualitativas. Sendo uma entrevista que combina elementos de uma entrevista estruturada e não estruturada, permitindo que o pesquisador tenha um roteiro pré-definido, mas com a flexibilidade de explorar tópicos importantes durante a entrevista.

De acordo com Chiavenato (2014), a entrevista semiestruturada permite que o pesquisador entenda as perspectivas dos entrevistados sobre um determinado assunto, em seus próprios termos. Sendo assim, os participantes têm liberdade para responder às perguntas de maneira livre e detalhada, o que pode levar a uma compreensão mais aprofundada de suas experiências e opiniões sobre o assunto em questão.

Portanto, considera-se uma técnica útil para explorar tópicos sensíveis ou complexos e oferece mais flexibilidade ao pesquisador para se adaptar às respostas dos entrevistados.

5.1 Caracterização da empresa

Este estudo de caso examina uma empresa líder no setor comercial de atacado e varejista em alimentos. A unidade matriz da organização iniciou suas atividades no ano de 1962. Pertencente ao um grupo empresarial contando com a sede da rede no

² Insights são percepções profundas e inesperadas que surgem a partir de uma observação ou análise de dados. Geralmente utiliza-se para desenvolver novas ideias, estratégias, soluções ou para melhorar um produto ou serviço existente.

estado do Paraná, contendo 230 filiais, ao todo mais 150.000 mil colaboradores espalhados por todo o Brasil. Na cidade de Franca, interior de São Paulo, onde é situada uma das suas filiais tem no quadro 221 colaboradores efetivados.

A organização tem enfrentado vários desafios nos últimos anos, incluindo uma forte concorrência, mudanças no mercado e um ambiente regulatório em constante evolução, onde vem identificar as estratégias e ações que ela pode fazer para se adaptar às mudanças do mercado e manter sua posição de liderança.

5.2 Descrição e análise dos dados

Este estudo de caso tem como objetivo analisar a implementação da gestão por competência nesta empresa, identificando suas principais características, desafios e benefícios.

Sendo assim, foi analisado que a área de Recursos Humanos (RH) é a responsável pelo recrutamento, seleção e desenvolvimento dos colaboradores, além do alinhamento e orientação aos líderes. A estrutura do departamento é estabelecida pelo departamento de RH da sede da rede, que determina processos, prazos e operações rotineiras.

Ao realizar bons processos seletivos e treinamentos de acordo com as necessidades da organização, o departamento de RH pode gerenciar os colaboradores de acordo com seus objetivos e promover o desenvolvimento interno da equipe, bem como, cada indivíduo separadamente. Isso leva a colaboradores motivados por meio de promoções, reconhecimento por anos de serviço, comemorações de aniversários, destaques mensais, entre outros incentivos. Os setores alinham suas necessidades para garantir que todos os procedimentos de contratação e demissão sejam eficazes, evitando estrategicamente qualquer dano de longo prazo para a organização.

No entanto o departamento de RH é responsável pelos processos de recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, folha de pagamento, controle de ponto, contratação, rescisão e férias. A equipe de Gestão de Pessoas fica responsável pelos processos de clima organizacional, liderança, desenvolvimento das equipes, engajamento, motivação e feedback. Assim em alinhamento, o departamento de RH garante que os líderes gerenciem os colaboradores de acordo com as expectativas da organização e sem irregularidades.

Sendo assim, por meio de avaliações de desempenho, rotinas de feedback, recrutamento interno e alinhamento do desenvolvimento dos colaboradores aos objetivos da organização, sendo importante manter um ambiente de trabalho saudável e motivado. É de responsabilidade dos líderes motivar suas equipes por meio das orientações fornecidas pelo departamento de RH. Assim, uma boa gestão de pessoas é fundamental para manter um ambiente de trabalho saudável. Um líder que monitora, motiva e reconhece o desenvolvimento do colaborador faz a diferença.

A abordagem da organização para o desenvolvimento dos colaboradores dentro da Gestão de Pessoas é feita principalmente por meio de avaliações, especialmente durante o período de experiência probatório do colaborador. Não há um programa ou período específico para essa avaliação, pois ela é feita no dia a dia. O departamento de RH se alinha com os líderes, que gerenciam as pessoas dentro da organização, para comunicar-se com os colaboradores, explicar e ensinar como todos os processos funcionam, assim eles fazem o monitoramento do seu desenvolvimento.

Observado que é por meio do Programa de Educação Continua (PEC), onde uma vez por semana, todos os líderes participam de reuniões promovidas pelo analista de RH. São apresentados temas relevantes e importantes que podem ser praticados no dia a dia. Às vezes, esses os temas vêm padronizados da sede da rede, assim um dos temas relevantes são, valores organizacionais, racismo, indicadores de RH, inteligência emocional etc.

Assim, o departamento de RH trabalha para melhorar o desempenho da gestão de pessoas, ajudando os líderes e suas equipes a atingirem os objetivos da organização, criando um ambiente saudável e motivador. Certamente com a contribuição que o departamento de RH vai fornecendo dados e situações para que a Gestão de Pessoas possa desenvolver metodologias e ferramentas adequadas para gerenciar e desenvolver os colaboradores.

Entre os benefícios que a empresa obtém ao promover o alinhamento entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas está o fortalecimento do relacionamento com as lideranças, o que ajuda a atingir os objetivos da empresa e otimizar os processos.

Para que a empresa alcance seus objetivos, a descrição de cargos e o mapeamento das competências necessárias estão presentes desde o início da organização. Assim, uma boa descrição de cargo é essencial para obter as

competências necessárias desde o início. Antes desta estratégia era principalmente baseado nas habilidades e conhecimentos de um indivíduo, mas com as descrições de cargos, a organização pode selecionar o candidato ideal antes de contratar. Portanto a gestão por competência é um desafio delicado para qualquer organização, pois envolve mudanças e processos que devem ser tratados com atenção e cuidado.

Esse desafio existe, por isso, eles apresentam ao conselho os motivos pelos quais o alinhamento entre RH e Gestão de Pessoas é essencial e quais seriam os benefícios. É sempre importante estabelecer uma comunicação clara, mostrar os benefícios e objetivos e envolver todas as partes interessadas, já que as mudanças podem não ser aceitas por todos os setores. Para convencer a diretoria da eficiência da gestão por competência, foi preciso destacar as vantagens e benefícios que ela pode trazer à organização.

Ao trabalhar a gestão por competência, está sendo possível definir cargos e salários de forma justa e padronizar as competências dos colaboradores. O desafio é vender a ideia da gestão por competência e mostrar como ela pode auxiliar na gestão.

Os desafios para a implantação da gestão por competência na organização incluem a não aceitação por parte dos colaboradores, o que exige a implantação individual e o ensinamento diário sobre eles, e assim promovendo treinamentos, ensinando na prática e verificando quais setores têm mais dificuldade em desenvolver suas competências, ajustando-se com a organização.

Como etapas estratégicas da gestão por competências incluem o mapeamento das competências, avaliação, desenvolvimento e o monitoramento, assim todas são adaptadas de acordo com cada filial realizada. A estratégia que se utilizam é mapear as competências e passar isso para a gestão de pessoas, aos líderes, desde o recrutamento e treinamento, para atender todas as necessidades dos setores.

O modelo específico de gestão por competência que a empresa utiliza para identificar, aprimorar e avaliar as competências dos colaboradores é a comportamental, pois a atitude do colaborador faz a diferença em seu cargo e função. E assim através da gestão por competência, a empresa consegue selecionar e direcionar o perfil ideal para cada cargo e função, identificando pontos de lacunas e criando um plano de desenvolvimento dentro dos critérios do plano de cargos e salários. Isso faz com que cada colaborador seja responsável pelo seu crescimento, entendendo o que precisa melhorar e o que é esperado deles pela organização.

A integração da gestão de competência na empresa em suas práticas de gestão de pessoas, vem através do desenvolvimento individual, sendo mais assertiva ao colocar o colaborador com as competências certas na função certa, para que possa desenvolver suas habilidades e atender as necessidades do negócio.

Os colaboradores são avaliados dentro das três competências do C.H.A., sendo também através da avaliação e entrevista, o que destaca é a atitude, sendo a competência mais utilizada pela organização, pois através do comportamento, ela identifica a potencialidade do colaborador para suprir as necessidades dos cargos, assim durante o seu desenvolvimento, vão avaliando a capacidade do colaborador de tomada de decisão.

Analisando que por muitas vezes a unidade matriz já estrutura todos os cargos, cabendo ao RH local apenas fazer a recolocação e inclusão de pessoas. A identificação das competências é realizada através da descrição de cargos, entrevistas com os colaboradores e seus líderes de setores, cabendo à gestão de pessoas identificar as competências dos colaboradores de sua equipe e passá-las ao RH.

Analisando que a gestão por competência promove a seleção das pessoas corretas para ocupar as funções de maneira assertiva, promovendo o desenvolvimento necessário e alinhado com os objetivos da organização. Assim organização estabelece na gestão por competência uma forma de garantir que os colaboradores estejam aptos e motivados para atender as necessidades do negócio. Além disso, a gestão por competência também mante a empresa competitiva no mercado, já que ela garante que os colaboradores estejam sempre desenvolvendo habilidades e conhecimentos para atender às demandas do mercado.

Os passos e ferramentas mais comuns que a empresa utiliza para implementar a gestão por competências de forma eficaz, visando obter resultados eficientes na implementação sendo através da descrição de cargos, mapeamento das competências, pelo recrutamento e seleção, avaliações de desempenho por competência, treinamentos e desenvolvimento e por fim plano de salários e cargos por competência. Sendo eficaz para a organização que necessita de resultados imediatos. Assim a organização vai identificando as lacunas e desenvolve planos estratégicos para reconhecer o perfil esperado de competência. Desta forma, analisa o comportamental dos colaboradores para preencher o quadro sendo eficiente e com competências compatíveis com os objetivos da organização.

A empresa realiza o mapeamento de competências nas entrevistas já no recrutamento e seleção, após nas avaliações que acontecem após a efetivação e nos feedbacks que realiza, assim consegue filtrar o comportamento do colaborador para determinar o cargo ou a função do mesmo. Esse método utilizado é a abordagem do colaborador, ouvindo os detalhes do cargo, são coletados através do seu líder, ou seja, a gestão de pessoas os coleta e leva o parecer ao RH, para que possa se obter melhores resultados.

Portanto, a organização avalia as competências do colaborador de acordo com o seu desenvolvimento, e as necessidades críticas de seu desempenho para que desta forma possa promover melhorias organizacionais. Com essas melhorias, é encaminhado aos colaboradores o que o cargo disponível necessita, as etapas necessárias deixando claro o quanto a organização necessita dele e acredita em seu potencial. Desta forma a organização tem a percepção do desenvolvimento individual de colaborador, trazendo benefícios e mais colaboradores motivadas e engajados.

Diante disso, a empresa utiliza o feedback como uma ferramenta para identificar comportamentos inadequados, promover comportamentos desejáveis e promover o aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores. Assim o Feedback ocorre de maneira necessária, não tendo prazos e dia para ocorrer. Fazem uso do feedback construtivo, procurando é claro colocar o que é necessário melhoria e mudança, apresentando aquilo que está sendo bem-feito para promover uma valorização individual.

Os feedbacks são feitos pelos próprios líderes de setores, e quando necessário em situações específicos tem o envolvimento do RH. Existe na organização casos que é preciso fazer feedback todos os dias e acompanhar o comportamento, assim vão construindo o comportamento desejado e contínuo que a organização espera.

Sobre o Recrutamento interno, a organização da muita importância e isso vem se tornando cada vez mais uma cultura organizacional que já era forte. Criaram um programa interno onde toda a rede pode participar, o programa se dá o nome de RIT (Recrutamento Interno de Talentos), onde todos podem participar. Dizem que é mais fácil ter alguém para ocupar o cargo uma pessoa que já sabe a cultura e regras organizacionais.

O recrutamento é de forma que não possa ser pulada nenhuma etapa, todos que se inscreve passam por um processo de treine. Assim as competências de

colaborador são desenvolvidas de acordo com a função que irá ocupar, aumentando a possibilidade dele de sucesso e o engajamento dela com a organização.

5.3 Resultado e Proposta de Melhoria

A gestão por competência estimula a organização, mas por ser uma empresa voltada para o comércio, isso atrapalha um pouco. Então a empresa até tenta o máximo segurar os colaboradores através de feedback, programas voltados para o desenvolvimento individual, mas quando eles têm opiniões formadas de sair, acham complicado manter os talentos na organização.

No entanto a empresa analisa que a gestão por competência seja efetiva e importante, que a empresa mantenha sua cultura voltada para o desenvolvimento dos colaboradores e que haja um comprometimento da liderança com a implementação dessa metodologia. Tendo planos de fazer a implementação total da gestão por competência, ainda mais que tem feito o aumento de novas aquisições para o grupo organizacional, novas gestões e assim cada vez mais trazer o RH como parceiro de negócio.

Para que os objetivos da empresa sejam alcançados, é fundamental que a filial em questão tenha autonomia para implementar e adequar as estratégias da Gestão por Competência, de acordo com suas necessidades e realidade. Dessa forma, a organização pode fazer uso efetivo das possibilidades que essa abordagem oferece, contribuindo para a evolução da empresa e o sucesso dos colaboradores.

O mapeamento de competências, por exemplo, é uma etapa importante nesse processo. Por meio dele, é possível identificar as competências técnicas e comportamentais necessárias para suprir as lacunas existentes na filial. A partir da definição dos conhecimentos necessários para exercer cada cargo e função de acordo com suas habilidades, é possível analisar o grau de domínio de cada colaborador e avaliar o desenvolvimento necessário para que eles possam desempenhar as atividades da organização com excelência.

Com um mapeamento de competências eficaz, é possível recrutar e selecionar colaboradores com o perfil ideal para as atribuições, diminuindo o fluxo de rotatividade na filial e contribuindo para a consolidação da empresa como o melhor grupo empresarial para se trabalhar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho tem como objetivo abordar a relevância da implementação da Gestão por Competências como vantagem competitiva para as organizações, bem como os benefícios adquiridos em sua prática. Apresentando algumas ferramentas disponíveis, demonstrando na atuação a importância da gestão por competência na área de Recursos Humanos dentro de uma organização.

Visando a demanda do mercado de trabalho altamente competitivo, constatamos a necessidade das organizações serem mais ágeis, eficientes e produtivas. Sendo assim, identificamos a necessidade de obter colaboradores competentes, motivados e engajados. Durante nossa experiência em realizar este trabalho, constatamos a relevância e importância da gestão por competências nas organizações. Esta abordagem moderna e eficaz permite identificar as habilidades e conhecimentos necessários para cada posição dentro da organização e avaliar o desempenho dos colaboradores de acordo com esses critérios.

Ao pesquisarmos sobre a gestão por competências, entendemos que sua implementação pode trazer muitos benefícios para as empresas, tais como a melhor alocação de talentos, aumento da produtividade e eficiência, além de proporcionar um ambiente de trabalho mais motivador para os colaboradores. Em relação à organização em que realizamos o estudo de caso, percebemos que ela não é exceção.

Embora a implementação da gestão por competências possa apresentar desafios, como a necessidade de investir em capacitação e sistemas de avaliação, acreditamos que os benefícios a longo prazo superam esses obstáculos. As organizações que adotam essa abordagem podem se tornar mais competitivas e preparadas para enfrentar os desafios do mercado atual.

Durante a realização deste trabalho, enfrentamos algumas dificuldades, já que a organização é grande e sua sede limita um pouco o acesso às informações. Além disso, a profissional da organização que aceitou participar da entrevista tinha uma agenda apertada, o que nos levou a adiar a entrevista algumas vezes. Por fim, o prazo para a entrega do trabalho foi encurtado, o que nos forçou a trabalhar em um ritmo acelerado.

Apesar dessas dificuldades, conseguimos superá-las e obter informações valiosas para a elaboração do estudo de caso. Acreditamos que essas situações são

comuns em qualquer trabalho e nos ensinam a lidar com imprevistos e a sermos mais organizados em relação ao tempo.

Em suma, considerando todo o contexto do trabalho, podemos afirmar que a gestão por competências é uma abordagem que traz benefícios significativos para o desenvolvimento dos colaboradores e para o aprimoramento dos resultados das organizações. Dessa forma, pode-se incentivar a realização de novas pesquisas e estudos para aprofundar as práticas e estratégias para a implementação da gestão por competências.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão por competências: o que é, como funciona, como fazer**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão por competências: o que é, como funciona, como implementar**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier, 2014.
- DUTRA, D. A.. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUTRA, J. S. (2002). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente.
- DUTRA, J. S. (2015). **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. Atlas. Páginas 52-54.
- DUTRA, J. S. (2018). **Gestão por competências: Novas perspectivas para gestão de pessoas**. Atlas.
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos, metodologia e aplicação nas pessoas das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 151-170.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2015.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J.S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. Editora Gente, 2007.
- FERREIRA, R. C. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2014.

- FLEURY, C. F., & FLEURY, M. T. L. (2000). **Recrutamento e seleção por competências: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas.
- FLEURY, M. T. L. (2002). **Competência: Conceitos e Metodologias**. São Paulo: Atlas.
- FLEURY, M. T. L. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizado, conhecimento e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- FLEURY, M. T. L., & FLEURY, A. (2001). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Atlas.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizado, conhecimento e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLEURY, M.T. L. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, 2002.
- GARCIA, C. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Pearson, 2014.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. Editora Atlas.
- LEME, R. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Atlas, 2016.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rogerio Leme – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.224p.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MILKOVICH, G. T., & BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Psicologia do Comportamento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- RABAGLIO, M.O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Maria Odete Rabaglio: - Rio de janeiro: Qualitymark Editora, 2015. 144p.

APÊNDICE

Questionário utilizado para o Estudo de caso:

- 1) Qual é a função principal do setor de Recursos Humanos (RH) dentro da organização e como ela contribui para o alcance dos objetivos organizacionais? Como o setor Humanos (RH) é estruturado na organização e qual é o seu principal foco?
- 2) Como o setor de Recursos Humanos (RH) contribui para o gerenciamento eficaz dos colaboradores dentro da organização, abrangendo atividades como seleção, contratação, treinamento, desenvolvimento, avaliação e recompensa, de forma a atender às necessidades estratégicas da empresa e garantir o sucesso a longo prazo?
- 3) Como você descreveria a diferença entre o papel do setor de Recursos Humanos (RH) e o da Gestão de Pessoas na organização?
- 4) Entende-se que o foco principal da gestão de pessoas é o desenvolvimento dos colaboradores e a maximização de sua contribuição para a organização, por meio da criação de um ambiente de trabalho saudável e motivado. Como a empresa promove um ambiente de trabalho saudável e motivador para os colaboradores, visando o seu crescimento profissional e o alcance dos objetivos organizacionais?
- 5) Sabemos que a gestão de pessoas é focada no desenvolvimento do colaborador, pensando nessa prática, qual é a abordagem da organização em relação ao desenvolvimento dos colaboradores dentro da Gestão de Pessoas, e como isso se diferencia das práticas de Recursos Humanos (RH)?
- 6) Como a organização prepara os líderes para valorizar e incentivar o desenvolvimento dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho saudável e motivador, como parte da estratégia de Gestão de Pessoas, visando o alcance dos objetivos organizacionais?
- 7) Quais são os benefícios concretos que a empresa pode obter ao promover o

alinhamento entre as áreas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, em termos de promoção de uma cultura de excelência, desenvolvimento dos colaboradores e melhoria dos resultados organizacionais?

Gestão por Competência

- 1) Como se deu início a gestão por competência na empresa?

- 2) Antes da Gestão por Competência, como a organização identificava o perfil ideal para cada cargo?

- 3) Como a empresa lida com os desafios de implementar a gestão por competência em um ambiente regulamentado ou em uma cultura organizacional resistente à mudança, mantendo uma visão de longo prazo e um compromisso contínuo com o desenvolvimento das competências dos funcionários? Existe o desafio?

- 4) Quais são os principais desafios enfrentados pela sua empresa na implementação da Gestão por Competências e como eles têm sido gerenciados?

- 5) Quais são as etapas estratégicas da gestão por competências implementadas em sua empresa, envolvendo desde a identificação das competências necessárias até a integração dessas competências na estratégia organizacional?

- 6) Qual modelo específico de gestão por competência a empresa adota para identificar, aprimorar e avaliar as competências dos colaboradores, considerando o impacto competitivo e a perspectiva do setor de Recursos Humanos durante a implementação?

- 7) Como a empresa utiliza a gestão de competências para identificar lacunas de habilidades, melhorar a produtividade, fortalecer sua marca empregadora e desenvolver planos de ação específicos para preencher as lacunas identificadas, visando tornar sua equipe mais eficiente e capaz?

8) Como a empresa percebe a gestão de competências como uma abordagem estratégica para identificar e desenvolver as habilidades necessárias para atender às demandas do ambiente de negócios, e como integra a gestão de competências em suas práticas de gestão de pessoas?

9) Como a empresa utiliza a metodologia C.H.A.(J) para identificar as competências necessárias em uma posição ou cargo específico, avaliar a presença dessas competências nos candidatos e analisar seu julgamento por meio de perguntas comportamentais, estudos de casos e outras avaliações?

10) Como é definido as competências necessárias para cada cargo?

11) Qual é o processo para realizar a identificação das competências?

12) Como a gestão por competências pode garantir que as habilidades e conhecimentos dos colaboradores estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização, contribuindo para o sucesso das atividades e o alcance dos resultados organizacionais?

13) Quais são os passos e ferramentas mais comuns que a empresa utiliza para implementar a gestão por competências de forma eficaz, visando obter resultados eficientes na implementação?

14) Como a matriz de competência é utilizada pela empresa na gestão por competências para identificar lacunas entre as competências necessárias e as existentes na organização, possibilitando definições estratégicas de desenvolvimento? A empresa utiliza algum modelo específico de matriz de competência na gestão por competências?

15) O mapeamento de competências é uma ferramenta importante para a gestão por competências, pois permite identificar as habilidades e conhecimentos necessários para cada cargo e avaliar o desempenho dos colaboradores em relação a essas competências:

a) Como a empresa realiza o mapeamento de competências, seja técnica ou comportamental, para garantir a eficácia nas atividades, atribuições ou responsabilidades dos cargos ou funções?

b) Qual é o método ou abordagem utilizado pela empresa para realizar o mapeamento de competências, considerando tanto as competências técnicas quanto comportamentais, visando garantir a eficácia nas atividades, atribuições ou responsabilidades dos cargos ou funções?

16) Como a empresa avalia as competências críticas necessárias para o desempenho das atividades organizacionais e o desenvolvimento dessas competências em seus colaboradores?

17) Como a empresa implementa o Processo de Desenvolvimento Individual (PDI) para direcionar o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores, motivando-os e engajando os na organização, como parte de sua estratégia de gestão de pessoas?

18) Como a empresa utiliza o feedback como uma ferramenta para identificar comportamentos inadequados, promover comportamentos desejáveis e promover o aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores?

19) De que forma a empresa utiliza a gestão por competências para identificar talentos internos e preencher posições estratégicas, reduzindo a dependência de contratações externas, de acordo com os processos internos da organização?

20) Como a empresa utiliza a gestão por competências como estratégia para retenção de talentos?

21) Quais são os planos futuros de sua empresa em relação à Gestão por Competências?